

**Lapina I.S.**

Ph.D., Associate Professor,

**Pinti A.V.**

Postgraduate,

*Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine*

## **FINANCIAL CONTROLLING AS A TOOL TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE FINANCIAL ACTIVITY**

**Лапінa I. С.**

к.е.н., доцент,

**Пінті А.В.**

аспірант,

*Одеський національний економічний університет, м Одеса, Україна*

## **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*The article discusses the main stages of financial controlling system in the enterprise, defined terms of its effectiveness. The article formulate the main principles of formation the system of monitoring financial activity..*

**Keywords:** *financial controlling, financial activities of the enterprise, efficiency, monitoring system.*

*У статті розглядаються основні етапи формування системи фінансового контролінгу на підприємстві, визначаються умови ефективності її організації. Сформульовано основні принципи формування системи моніторингу фінансової діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** *фінансовий контролінг, фінансова діяльність підприємства, ефективність, система моніторингу*

В умовах становлення ринкової економіки в Україні багато підприємств зіштовхуються з проблемами нестачі фінансових коштів низької ліквідності. Створюючи передумови повної економічної самостійності, ринок висуває жорсткі фінансові й економічні вимоги, об'єктивність яких орієнтує підприємство на пошук ефективної системи управління фінансовими коштами.

Виконати цю умову дозволяє залучення всіх складових фінансового контролінгу.

Контролінг – концепція економічного управління підприємством, спрямована на виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку. Метою формування системи контролінгу є побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень.

У процедурі фінансового контролінгу можна виділити три основних етапи:

1. Побудова системи стандартів фінансової діяльності підприємства. В якості таких стандартів виступають розроблені критерії по окремих аспектах фінансової діяльності (у процесі формування фінансової політики); цільові стратегічні фінансові нормативи; показники фінансових планів і бюджетів.

2. Зіставлення досягнутих результатів фінансової діяльності з діючими стандартами. У процесі такого зіставлення визначають розміри відхилень і з'ясовуються причини, що викликають ці відхилення.

3. Підготовка необхідних рішень по поточному коригуванню фінансової діяльності. У процесі коригування фінансової діяльності розглядаються заходи щодо її нормалізації.

Ефективність організації системи фінансового контролінгу визначається наступними основними умовами (рис. 1):

- а) Спрямованість контролю на реалізацію фінансової стратегії підприємства. Для того, щоб бути ефективним, фінансовий контроль повинен носити стратегічний характер, тобто відображати основні пріоритети фінансової діяльності підприємства. Широкий контроль над поточними фінансовими операціями (наприклад, контроль всіх невеликих поточних витрат по окремих господарських операціях) не має сенсу і буде лише відволікати фінансових менеджерів від більш важливих цілей управління фінансовою діяльністю підприємства.



Рис.1. Умови ефективності організації системи фінансового контролінгу

б) Орієнтація контролю на кількісні стандарти. Ефективність контролю значно зростає, якщо в якості стандартів фінансової діяльності визначені конкретні кількісно виражені показники. Це не означає, що внутрішній фінансовий контроль не повинен охоплювати якісні аспекти фінансової діяльності - мова йде лише про те, що ці якісні аспекти повинні бути виражені в системі кількісних стандартів, що виключить різне їх тлумачення.

в) Відповідність контролю специфіці методів фінансового аналізу і планування. У процесі організації системи фінансового контролінгу необхідно орієнтуватися на весь раніше розглянутий арсенал методів планування (при формуванні системи стандартів контролю) і аналізу (при підготовці показників, що відображають фактичні результати фінансової діяльності та виявленні причин відхилень від стандартів).

г) Своєчасність контролю. Для забезпечення ефективності контрольних функцій фінансового менеджменту, фінансовий контроль повинен бути своєчасним. Своєчасність контролю полягає не у високій швидкості або частоті здійснення контрольних функцій, а в адекватності періодів контрольних дій періоду здійснення окремих видів фінансових операцій або окремих аспектів фінансової діяльності. Це дозволяє усувати поточні відхилення у фінансовій діяльності перш, ніж вони приймуть серйозний характер.

д) Гнучкість контролю. Система фінансового контролінгу повинна бути побудована з урахуванням можливості пристосування до нових видів і форм фінансової діяльності підприємства, розвитку нових сегментів фінансового ринку і появи нових грошових і фондових інструментів, новим фінансовим технологіям і методам. Без достатнього ступеня гнучкості система фінансового контролінгу не буде ефективною навіть у тих областях фінансової діяльності підприємства, для яких вона спочатку будувалася.

е) Простота контролю. Найпростіші форми і методи фінансового контролінгу, побудованого відповідно до його цілями, вимагають менших зусиль фінансових менеджерів і, як правило, більш економічні. Надмірна складність контролю може бути не зрозуміла або не підтримати його виконавцями, а також вимагати істотного збільшення потоку інформації для його здійснення.

ж) Економічність контролю. Витрати по здійсненню внутрішнього фінансового контролю повинні бути мінімізовані з позицій їх адекватності ефекту цього контролю. Це означає, що витрати з організації системи контролінгу не повинні перевищувати розміру того ефекту (зниження витрат, збільшення прибутку тощо), який досягається в процесі цього контролю.

Організація системи фінансового контролінгу базується на побудові системи моніторингу фінансової діяльності підприємства. Система моніторингу фінансової діяльності являє собою розроблений на підприємстві механізм здійснення постійного спостереження за найважливішими поточними результатами цієї діяльності в умовах постійно мінливої кон'юнктури

фінансового ринку.

Основною метою розробки системи моніторингу фінансової діяльності підприємства є своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів цієї діяльності від передбачених, що викликають зниження її ефективності; виявлення причин, що викликали це відхилення, та розробка пропозицій щодо відповідному коригуванню окремих напрямів фінансової діяльності з метою її нормалізації та підвищення ефективності.

Формування системи моніторингу фінансової діяльності підприємства базується на використанні наступних основних принципів (рис.2):

1. Вибір для спостереження найбільш важливих напрямків і цільових показників фінансової діяльності. Реалізація цього принципу спирається на раніше сформовані цільові стратегічні фінансові нормативи і найважливіші показники фінансових планів і бюджетів, які визначають пріоритетні напрямки системи фінансового контролінгу. У першу чергу спостереження має бути організовано за результатами фінансової діяльності, що забезпечують підвищення ринкової вартості підприємства (або його акцій).

2. Побудова системи інформативних (первинних) облікових показників по кожному з напрямків фінансової діяльності. Така система показників має базуватися на даних фінансового та управлінського обліку. Вона являє собою так звану «первинну інформаційну базу контролінгу», необхідну для подальшого розрахунку окремих аналітичних показників.

3. Розробка системи узагальнюючих оціночних (аналітичних) показників, що відображають фактичні результати фінансової діяльності в розрізі різних її аспектів. У процесі розробки такої системи будуються алгоритми розрахунку окремих оціночних показників з використанням первинної інформаційної бази контролю та методів фінансового аналізу. Система фактичних оціночних показників повинна повністю кореспондувати з системою спостережуваних цільових стратегічних нормативів і найважливіших показників фінансових планів і бюджетів.



Рис. 2. Принципи формування системи моніторингу фінансової діяльності підприємств

4. Встановлення періодичності формування звітної бази даних (інформативних і оціночних показників). Така періодичність визначається "терміновістю реагування", тобто своєчасністю здійснення фінансового контролю за окремими аспектами фінансової діяльності. З урахуванням цієї періодичності виділяють: а) оперативний (тижневий, декадний) звіт; б) місячний звіт; в) квартальний звіт. Показники річної звітності не є об'єктами

поточного моніторингу фінансової діяльності.

5. Встановлення розмірів відхилень фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених. Розміри відхилень розраховуються в абсолютних і відносних показниках. На кожному підприємстві повинен бути визначений критерій «критичних відхилень», який може бути диференційований за періодами здійснення контролю. В якості критерію «критичних відхилень» може бути прийняте відхилення в розмірі 20 і більше відсотків по тижневому (декадному) періоду; 15 і більше відсотків по місячному періоду; 10 і більше відсотків - по квартальному періоду.

6. Аналіз основних причин, що викликали відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених. У процесі такого аналізу в першу чергу виділяються ті показники, за якими спостерігаються «критичні відхилення» від цільових нормативів і показників фінансових планів і бюджетів. По кожному «критичному відхиленню» (а при необхідності, і по менш значущим розмірам відхилень найбільш важливих показників) повинні бути виявлені причини, що їх викликали.

7. Визначення системи дій при встановлених відхиленнях фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених.

Принципова система дій фінансового менеджера полягає в трьох алгоритмах:

- а) «нічого не робити» - це форма реагування передбачається в тих випадках, коли розмір відхилень значно нижче встановленого критичного критерію;
- б) «усунути відхилення» - така система дій передбачає розробку заходів щодо забезпечення виконання нормативних або планових показників;
- в) «змінити систему нормативних або планових показників» - така система дій робиться в тих випадках, коли виконання встановлених нормативних або планових показників нереально.

8. Виявлення резервів нормалізації фінансової діяльності та підвищення її ефективності. Процес реалізації цього принципу пов'язаний з використанням алгоритму «усунути відхилення». При цьому резерви розглядаються в розрізі

різних аспектів фінансової діяльності або окремих фінансових операцій. У якості однієї з таких можливостей може бути розглянуто використання сформованого резерву фінансових коштів.

9. Обґрунтування пропозицій щодо зміни окремих цільових фінансових нормативів і планових показників. Якщо можливості нормалізації окремих аспектів фінансової діяльності обмежені (тобто не можуть привести до її нормалізації в повному обсязі) або взагалі відсутні, використовується третій алгоритм системи дій. У цьому випадку за результатами контролю вносяться пропозиції щодо коригування системи цільових фінансових нормативів, фінансових планів і бюджетів. В окремих критичних випадках може бути обґрунтовано пропозицію про припинення окремих фінансових операцій.

Розроблена система організації фінансового контролінгу повинна коректуватися при зміні стратегічних цілей фінансової діяльності і системи планованих її результатів, а також при диверсифікації напрямків цієї діяльності.

### **Література:**

1. Гриценко Л. Л. Особливості формування та реалізації фінансової стратегії промислових підприємств / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина // Економіка. Фінанси. Право. – 2012. – № 1-2. – С. 16–22.
2. Терещенко О. О. Інститут фінансового контролінгу – інноваційна платформа для корпоративних фінансів і контролінгу / О. О. Терещенко // Бухгалтерський облік і аудит: науково-практичний журнал. – 2014. – № 5. – С. 52-53.
3. Хома І. Б. Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві / І.Б. Хома, І. В. Гринчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.10. – С. 330–335.